

# Desenvolvendo o Trabalho em Equipe

Material de Apoio para Formação de Equipes  
Definição de Papeis e Responsabilidades

Projeto Integrado (Daniele Lopes, Marcel Musetti, Mateus Gerolamo)

Grupos *versus* Equipes

# **EQUIPES DE TRABALHO**

# Grupos *versus* Equipes


- **Grupo:** “qualquer número de pessoas que interagem entre si, são psicologicamente conscientes umas das outras e percebem a si mesmas como um grupo.”
- **Equipe:** “é um conjunto distinto de duas ou mais pessoas que interagem de maneira interdependente e adaptativamente para alcançar objetivos específicos, compartilhados e valorizados”.

# Como Melhorar a Eficácia da Equipe

- Elementos que contribuem para o nível de eficácia ou ineficácia de uma equipe ao longo do tempo:
  - Missão, planejamento e estabelecimento de metas da equipe;
  - Funções na equipe;
  - Regras da equipe;
  - Relações interpessoais na equipe; e
  - Relações entre as equipes.

# Como Melhorar a Eficácia da Equipe

- Elementos que contribuem para o nível de eficácia ou ineficácia de uma equipe ao longo do tempo:
  - Missão, planejamento e estabelecimento de metas da equipe;
  - Funções na equipe;
  - Regras da equipe;
  - Relações interpessoais na equipe; e
  - Relações entre as equipes.



- Cada um dos integrantes da equipe pode ter uma função e responsabilidades definidas.
- Todos precisam ter uma compreensão clara não apenas sobre qual é a sua função individual, como também sobre quais são as funções e responsabilidades dos outros integrantes da sua equipe!

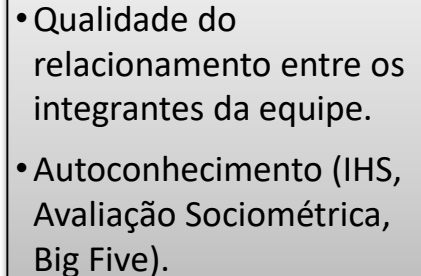
# Como Melhorar a Eficácia da Equipe

- Elementos que contribuem para o nível de eficácia ou ineficácia de uma equipe ao longo do tempo:
  - Missão, planejamento e estabelecimento de metas da equipe;
  - Funções na equipe;
  - Regras da equipe;
  - Relações interpessoais na equipe; e
  - Relações entre as equipes.

- Regras básicas: *frequência, pontualidade, agenda de reuniões, dentre outras*;
- Procedimentos para lidar com conflitos;
- Tipo e processo de análise;
- Metodologias para solução problemas e tomada de decisão.

# Como Melhorar a Eficácia da Equipe

- Elementos que contribuem para o nível de eficácia ou ineficácia de uma equipe ao longo do tempo:
  - Missão, planejamento e estabelecimento de metas da equipe;
  - Funções na equipe;
  - Regras da equipe;
  - Relações interpessoais na equipe; e
  - Relações entre as equipes.

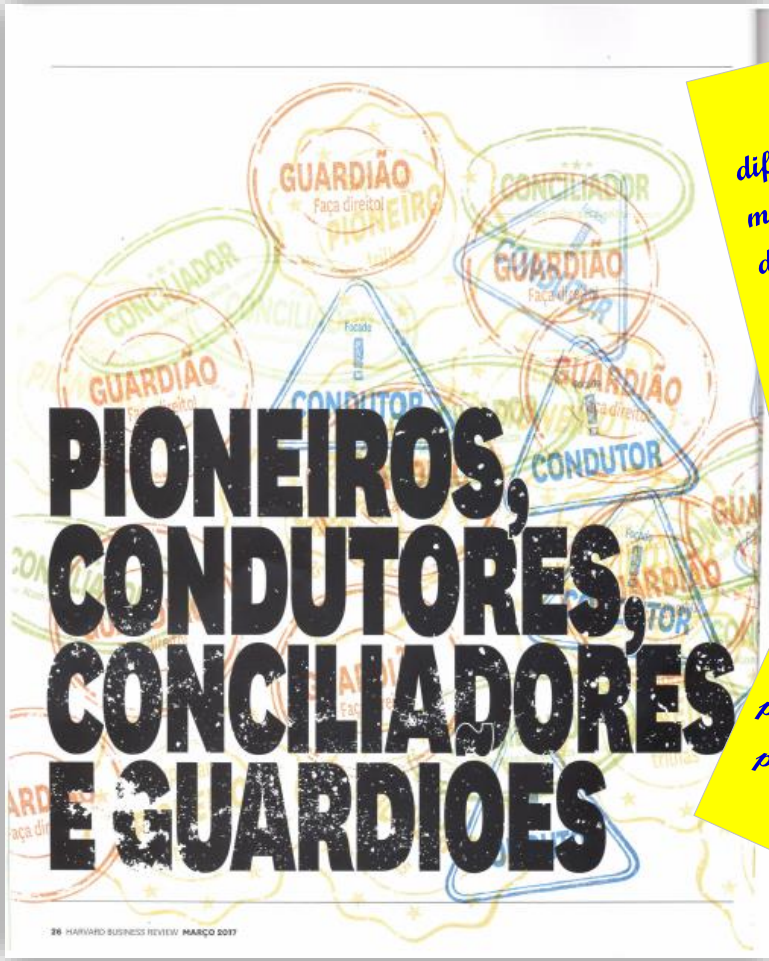
- 
- Qualidade do relacionamento entre os integrantes da equipe.
  - Autoconhecimento (IHS, Avaliação Sociométrica, Big Five).

A Nova Ciência do Trabalho em Equipe

# CONHECENDO DIFERENTES ESTILOS







*identifique os diferentes estilos dos membros da equipe e descubra o que faz o coração de cada um bater mais forte!*

*Os quatro estilos oferecem aos líderes e equipes uma linguagem comum para entender como as pessoas trabalham.*



Harvard Business Review  
BRASIL

LIDERANÇA 42  
O estouro da bolha do CEO  
Hal Gregersen

EMPREENDEDORISMO 56  
A nova geração de inovadores da África  
Clayton M. Christensen, Efosa Ojomo e Derek van Bever

GÊNERO 50  
Desconstruindo preconceitos  
Ana Malvestio

GESTÃO PESSOAL 78  
Sobreviva às M&As  
Mitchell Lee Marks, Philip Mirvis e Ron Ashkenas



# A NOVA CIÊNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE

Entender como combinar diferentes estilos de trabalho ajudará você a administrar melhor sua equipe — e a você mesmo. PÁGINA 24



# Entenda os Estilos (1/2)

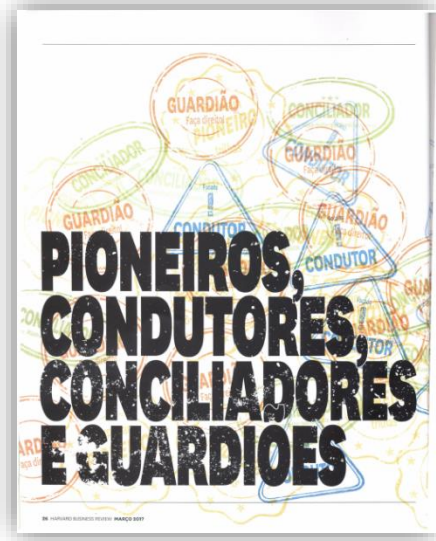
Cada um de nós é uma combinação de quatro estilos de trabalho. No entanto, nosso comportamento e modo de pensar se alinham mais claramente com um ou dois deles. Todos os estilos contribuem com perspectivas úteis e abordagens diferentes para gerar ideias, tomar decisões e resolver problemas. De forma genérica:

- **Pioneiros** valorizam os talentos e disparam centelhas de energia e imaginação em suas equipes. Eles acreditam que vale a pena assumir riscos e que é bom seguir seus instintos. Focam no panorama. São atraídos por novas ideias audaciosas e abordagens criativas.
- **Guardiões** valorizam a estabilidade e contribuem com ordem e rigor. São pragmáticos e hesitam em abraçar o risco. Para eles, dados e fatos são requisitos indispensáveis, e eles priorizam os detalhes. Acreditam que é razoável aprender com o passado.

# Entenda os Estilos (2/2)

Cada um de nós é uma combinação de quatro estilos de trabalho. No entanto, nosso comportamento e modo de pensar se alinham mais claramente com um ou dois deles. Todos os estilos contribuem com perspectivas úteis e abordagens diferentes para gerar ideias, tomar decisões e resolver problemas. De forma genérica:

- **Condutores** valorizam o desafio e geram *momentum*. Para eles é muito importante obter resultados e vencer. Para os condutores, as questões são preto no branco. Eles atacam os problemas de frente, armados com dados e lógica.
- **Conciliadores** valorizam as relações e mantêm as equipes unidas. Relacionamentos e responsabilidades são indispensáveis para o grupo. Os conciliadores tendem a acreditar que, em geral, as coisas são relativas. São diplomáticos e preocupados em chegar ao consenso.



## QUAL É SEU ESTILO?

Marque os traços relevantes em cada categoria que mais se aplicam a você para obter uma avaliação aproximada de qual estilo você assume com mais frequência. Lembre-se de que você provavelmente se comporta de forma diferente conforme o grupo e a situação.

- Entusiasmado
- Focado no panorama
- Espontâneo
- Atraído por riscos
- Adaptável
- Imaginativo

- Diplomata
- Empático
- Tradicional
- Focado em relacionamentos
- Intrinsecamente motivado
- Não confrontador

- Quantitativo
- Lógico
- Focado
- Competitivo
- Experimental
- Extremamente curioso

- Metódico
- Reservado
- Focado nos detalhes
- Prático
- Estruturado
- Leal



## COMO VOCÊ PODE EXTRAIR O MÁXIMO DE CADA ESTILO EM SUA EQUIPE?

Descubra o que os entusiasma — e o que os desagrada.

### ESTIMULADO POR:

*Brainstorming*

Espontaneidade e gosto  
por tentar coisas novas

Entusiasmo

Colaboração

Comunicação

Confiança e respeito

Resolução de problemas

Integridade de caráter

Vencer

Organização

Previsibilidade e  
consistência

Plano detalhado

### DESESTIMULADO POR:

Regras e estrutura

A palavra “não”

Foco no processo

Políticas

Conflito

Inflexibilidade

Indecisão

Ineficiência

Falta de foco

Desordem

Pressão por prazos

Ambiguidade e incerteza



## Conciliadores

### Características:

- Pessoas fiéis e de confiança a empresa e ao seu líder;
- Ótimos apaziguadores de conflitos;
- Bons ouvintes num processo de delegação;
- Calmos, equilibrados e tranquilos em momentos de estresse;
- Prestativo às necessidades da empresa, da liderança e de seus pares;
- Ótimos para cargos de confiança na empresa.

## Pioneiros

### Características:

- Crença de que a amizade norteia a felicidade na sua vida;
- Procuram criar um *network* sólido para alcançar seus objetivos;
- Bons apresentadores, relações públicas e profissionais de vendas;
- Procuram manter o astral da equipe sempre para cima;
- Sorridentes, alegres e com ótimo humor;
- Mediante uma dificuldade não se abalam, tem rápido poder de reação.

## Guardiões

### Características:

- Crença de que a perfeição nas atividades é o caminho do êxito;
- Trabalhos impecáveis sem qualquer erro ou comentário negativo;
- Muito persistente na realização de suas tarefas;
- Ótimo ouvinte, ao receber uma tarefa presta atenção nos detalhes;
- Procuram superar as expectativas de seus clientes e líderes;
- Extremamente organizados e dedicados.

## Condutores

### Características:

- Crença de que alcançar metas e resultados dão sentido a vida;
- São muito rápidos na execução de suas atividades;
- Para alcançar seus objetivos ultrapassam barreiras com muita facilidade;
- São muito objetivos e dão resultados em pouquíssimo tempo;
- Mediante uma dificuldade não se abatem facilmente. Confiam em suas habilidades;
- Procuram soluções fora do convencional para atingir seus objetivos.

## Conciliadores

### Comportamentos: "FAZER JUNTOS"

- Sensível, Relacionamentos, Time, Tradicionalistas, Contribuição, Busca harmonia, Delega autoridade

### Pontos Fortes: "COMUNICAÇÃO"

- Manter comunicação harmoniosa
- Desenvolver e manter a cultura empresarial
- Comunicação aberta

## Pioneiros

### Comportamentos: "FAZER DIFERENTE"

- Criativo, Intuitivo, Foco no futuro, Distraído, Curioso, Informal/Casual, Flexível

### Pontos Fortes: "IDEALIZAÇÃO"

- Provoca mudanças radicais
- Antecipar o futuro
- Criatividade

## Guardiões

### Comportamentos: "FAZER CERTO"

- Detalhista, Organizado, Estrategista, Busca do conhecimento, Pontual, Conservador, Previsível

### Pontos Fortes: "ORGANIZAÇÃO"

- Passado, Presente e Futuro
- Consistência, conformidade e qualidade
- Lealdade e segurança
- Regras e responsabilidades

## Condutores

### Comportamentos: "FAZER RÁPIDO"

- Senso de urgência, Ação, Iniciativa, Impulsivo, Prático, Vencer desafios, Aqui e agora, Auto suficiente, Não gosta de delegar poder

### Pontos Fortes: "AÇÃO"

- Fazer que ocorra; Parar com a burocracia

## Conciliadores

### Motivações:

- Segurança; Aceitação social; Construir o consenso
- Reconhecimento da equipe; Supervisão compreensiva
- Ambiente harmônico; Trabalho em grupo

### Valores:

- Felicidade e Igualdade (cultura da empresa – pensa nos outros)

## Pioneiros

### Motivações:

- Liberdade de expressão
- Ausência de controles rígidos
- Ambiente de trabalho descentralizado
- Liberdade para fazer exceções
- Oportunidade para delegar tarefas e detalhes

### Valores:

- Criatividade e liberdade (inspira ideias)

## Guardiões

### Motivações:

- Certeza, compreensão exata de quais são as regras
- Conhecimento específico do trabalho
- Ausência de riscos e erros
- Ver o produto acabado – começo, meio e fim

### Valores:

- Ordem e Controle

## Condutores

### Motivações:

- Liberdade para agir individualmente
- Controle das próprias atividades
- Resolver os problemas do seu jeito
- Competição individual
- Variedade de atividades
- Não ter que repetir tarefas

### Valores:

- Resultados



Trabalho em Equipe

# **AJUSTANDO O FUNCIONAMENTO DAS EQUIPES**

# Aproxime os Opostos

- Os **guardiões** e os **pioneiros** são opostos, assim como os **conciliadores** e os **condutores**.
- Problemas interpessoais são praticamente inevitáveis quando estilos opostos se encontram.
- Perigo para a relação, para a colaboração e para o projeto!
- “40% das pessoas que pesquisamos sobre o tópico disseram que seus opostos eram as pessoas mais difíceis de tratar, e 50% afirmaram que elas eram as pessoas menos agradáveis com quem trabalhar. Cada tipo relatou diferentes motivos para as dificuldades de interação.” (Vickberg & Christfort, 2017, p. 29)

# A Riqueza da Diversidade dos Estilos

“... as equipes que conhecem os quatro estilos têm mais facilidade de se colocar no lugar de outros quando solicitadas, e ao fazer isso elas podem enriquecer e complementar uma discussão que, de outra forma, seria unilateral.”  
(Vickberg & Christfort, 2017, p. 31)

# Atenção com os Introversos Sensíveis

- Preste muita atenção aos ***introversos sensíveis***.
- Os membros extremamente introversos ou sensíveis correm mais risco de ser silenciados.
- Há maior evidência de introversão e sensibilidade entre ***guardiões***, mas encontramos esses traços também num subconjunto de ***conciliadores*** (“conciliadores quietos”).
- Como é comum em pessoas que não pertencem ao estilo dominante de sua equipe, os introversos sensíveis raramente são ouvidos, a menos que os líderes tentem deliberadamente envolvê-los.

(Vickberg & Christfort, 2017, p. 31)



Portuguese, Brazilian translation by [Viviane Ferraz Matos](#). Reviewed by [Mariangela Andrade](#).

#### Details

About the talk

#### Transcript

44 languages

#### Reading List

Further learning

#### Comments

Join the conversation

Em uma cultura onde ser sociável e extrovertido é valorizado como nunca, pode ser difícil, até vergonhoso, ser introvertido. Mas, como Susan Cain argumenta nesta apaixonante palestra, introvertidos trazem ao mundo habilidades e talentos extraordinários e devem ser encorajados e reconhecidos.

18,862,319 views

Recorded

#### Watch next

Your list (0)

The power of vulnerability  
33.5M views



In praise of slowness  
2.6M views



Embracing otherness,  
embracing myself  
2.6M views



TED Talks are free thanks to our partners and advertisers



ABOUT THE SPEAKER | *Susan Cain · Quiet revolutionary*

*Our world prizes extroverts—but Susan Cain makes a case for the quiet and contemplative. She reaches millions of people through her books, podcasts and her mission-based organization, Quiet Revolution, which empowers introverts for the benefit of everyone.*

Link: [https://www.ted.com/talks/susan\\_cain\\_the\\_power\\_of\\_introverts/comments](https://www.ted.com/talks/susan_cain_the_power_of_introverts/comments) (19 minutos)

Trabalho em Equipe

# **PAPEIS & RESPONSABILIDADES (SUGESTÕES)**

# Papeis & Responsabilidades

- Agente de Comunicação (Porta-Voz)
  - Representar a equipe externamente
  - Garantir comunicação interna
  - Gerenciar *stakeholders* relacionados ao projeto

- Líder de Equipe
  - Ajudar a equipe a atingir o objetivo do projeto
  - Gerenciar riscos

- Especialista(s) Técnicos
  - Garantir a qualidade das entregas
  - (Pode ser mais do que um membro)

- Agente de Entrega (*Timekeeper*)
  - Gerenciar entregas em termos de escopo e prazos do projeto
  - Zelar pelas normas e regras relacionadas ao projeto

# Papeis & Responsabilidades

Papéis	Responsabilidades	Description
<b>Líder de Equipe (Leader)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir a comunicação dentro do grupo, integrar o grupo, administrar conflitos internos, pensar em como o grupo irá conduzir o projeto, o relatório, e a apresentação.</li> <li>- Cobrar os companheiros pelo objetivo principal (aprendizagem).</li> <li>- Garantir que todos estejam presentes nas aulas de acompanhamento de projetos, assinando a lista de presença pelos colegas caso necessário.</li> <li>- Negociar prazos com Professor, quando necessário.</li> </ul>	<p>The <u>Leader</u> works to keep the group on track. He or she is charged with ensuring full participation from all team members, and helps to moderate individuals who may try to dominate the group discussion. Typical comments from the discussion leader may include the following:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o "Let's focus on the problem."</li> <li>o "Should we move on the next question?"</li> <li>o "John, what do you think about this issue?"</li> </ul>
<b>Outros papéis do Líder:</b>	Accuracy Coach	<p>The <u>Accuracy Coach</u> probes for group understanding and makes sure that all team members are familiar with all aspects of the project. He or she locates valid, legitimate resources, and brings them to class if necessary. The accuracy coach may also review the entire project for accuracy and completeness, although all team members typically have some responsibility for that activity. You'll probably hear the accuracy coach say things like this:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o "Where did you find that information?"</li> <li>o "Are we all clear about the underlying logic behind this formula?"</li> <li>o "Does the text have information we might be able to use as we prepare our response to this problem?"</li> <li>o "Is this calculation correct?"</li> <li>o "Did we investigate all of the learning issues on our list?"</li> </ul>





# Papeis & Responsabilidades

Papéis	Responsabilidades	Description
<b>Agente de Entrega (Timekeeper)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser responsável pelo WBS.</li> <li>- Ser responsável pelo Cronograma Detalhado.</li> <li>- Garantir que o grupo irá estabelecer as principais atividades para as entregas intermediárias e para a entrega final do projeto.</li> <li>- Garantir que o trabalho será entregue no prazo (relatório Word e apresentação PPT), postado no moodle na data combinada, e entregue ao cliente.</li> <li>- Garantir também que a apresentação não ultrapasse o limite acordado.</li> </ul>	<p>The <u>Timekeeper</u> makes sure the group stays on schedule – for the current group meeting and for the project as a whole. You'll hear the timekeeper say things like this:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o "We only have ten minutes left in this class period. Are we ready to write our meeting summary for today?"</li> <li>o "The project is due in four days. We should have our final draft ready by noon tomorrow. That way, everyone can review it and we'll have time to incorporate changes before we turn it in."</li> </ul>
<b>Outros papéis do Agente de Entrega (Timekeeper):</b>	<i>Recorder/Record Keeper</i>	<p>The <u>Recorder/Record Keeper</u> keeps track of unresolved issues, records group strategies, maintains archives of all work sheets and electronic files, and convenes the group outside of class as necessary. You'll frequently hear the recorder say things like this:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o "Did we get all of the learning issues down?"</li> <li>o "Is this the diagram we want to use?"</li> <li>o "I have a copy of our files. I also posted them to our File Exchange section in Blackboard. That way, everyone in the group will have access to the files we created today."</li> </ul>
<b>Outros Papéis</b>	<i>Skeptic</i>	<p>The <u>Skeptic</u> challenges group consensus, and poses alternative solutions or different ways to think about the problem. The skeptic may make these kinds of comments:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o "I'm not sure we're on the right track."</li> <li>o "Should we consider other ideas?"</li> <li>o "Are we sure this is the only way to look at this issue?"</li> <li>o "What if the underlying conditions change? Will our solution still work, or should we look at ways to make our solution more flexible?"</li> </ul>

# Papeis & Responsabilidades

Papéis	Responsabilidades	Description
<b>Especialista em Técnicas e Ferramentas p/ Análise e Solução de Problemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudar os conceitos envolvidos, delimitar escopo da aplicação / projeto, registrar as fontes pesquisadas (autores, livro, paper, revista, site, ano, etc...).</li> <li>- Garantir o nível de qualidade técnica do projeto (relatório e apresentação).</li> <li>- Garantir que as fontes pesquisadas estejam no relatório / apresentação final, etc.</li> </ul> <p>Refere-se tanto à pesquisa e estudo de técnicas e ferramentas p/ análise e solução de problemas como de métodos para conduzir a análise e a solução, bem como uma metodologia de aplicação junto à organização parceira escolhida.</p>	
<i>Outros papéis do Especialista Técnico:</i>	<i>Reporter</i>	<p><i>The <u>Reporter</u> assembles the draft of the group's solution for the project, solicits feedback from all group members, incorporates agreed-upon changes, and submits the project. The reporter is often heard uttering these phrases:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>o "Is everyone in agreement with this document?"</i></li> <li><i>o "Everyone needs to review this draft and get back to me with comments before Wednesday."</i></li> </ul>

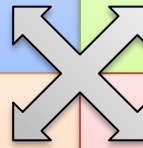
Sugestão da Equipe de Coordenação (não obrigatório)

# **INTEGRANDO PAPEIS E PERFIS**

# Integrando Papeis e Perfis

- “Conciliadores”
  - Agente de Comunicação
  - Líder
  - Especialista Técnico

- “Pioneiros”
  - Líder
  - Agente de Comunicação



- “Guardiões”
  - Especialista Técnico
  - Agente de Entrega

- “Condutores”
  - Agente de Entrega
  - Especialista Técnico

Qual seu papel  
dentro da equipe?